

Александр Валерьевич  
**Григорьев**

## **Наш банк был чистый и прозрачный**

### **Длинный путь в будущее**

В 1978 году, когда я учился в 8-м классе, друг отца, работник Министерства внешней торговли СССР, произнес фразу, которая запомнилась мне на всю жизнь: «Если в этой стране люди когда-нибудь захотят жить нормально, то одной из самых лучших профессий будет профессия финансиста». Эти слова запали мне в душу. В 1979 году я записался на подготовительные курсы в Московский финансовый институт. Сейчас это знаменитая Финансовая академия при правительстве Российской Федерации. Проучившись на курсах год, решил, что буду поступать на факультет МЭО — Международные экономические отношения.

Мне повезло: это было угадыванием будущего.

В 1985 году получил специальность «международные валютно-кредитные отношения». В 1984–1985 годах на последних курсах прошел первую банковскую практику — поработал во Внешторгбанке СССР. Прошел тогда четыре отдела — аккредитивы Европы, аккредитивы Америки, инкассо Европы и взаиморасчеты стран СЭВ.

После окончания института, хотя я и был одним из лучших студентов, в аспирантуру меня не взяли. Видимо, я был тогда достаточно жестким человеком в том, что касалось отстаивания прав, а это не всем нравилось. Была возможность пойти во Внешторгбанк, но я посчитал это слишком длительным вариантом карьеры — лишь к 35–40 годам там можно было вырасти до начальника отдела, — такой путь был не для меня. Уже тогда знал, что буду лидером. В результате раздумий решил пойти в армию, заработать партбилет (могу об этом спокойно говорить, тогда во внешнеэкономической сфере без партбилета делать было нечего). Попал в тьмутаракань, за 4 тыс. километров от Москвы, в Усть-Каменогорск, что в Восточном Казахстане. Служил два года «по специальности» — начфином. Мне просто очень повезло — изучил все расчеты, которые тогда были в СССР, за два года все впитал. Это очень помогло, позже, когда пришел в банк, — уже все знал. Вернувшись в Москву, устроился на работу во Всесоюзное внешнеторговое объединение «Совэлектро» на должность старшего бухгалтера, затем получил должность главного бухгалтера во внешнеторговой компании «Элпримекс». Так, в 26 лет стал первый раз в своей жизни руководителем.

Тем временем в стране наступали новые времена — в 1988 году был принят Закон «О кооперации», в котором был пункт, разрешающий открытие коммерческих банков. В середине следующего года начал создаваться Межкомбанк. Одним из инициаторов был мой институтский друг Сергей Константинович Овсянников. К тому времени он защитил кан-



#### **А. В. Григорьев**

**1990–1997**

Первый заместитель  
председателя правления  
Межкомбанка

**1997–1999**

Президент Межкомбанка

**1999–2001**

Председатель правления  
банка «Русский стандарт»

**2003–2005**

Президент и председатель  
правления Дельтабанка

**2005 — наст. время**

Генеральный директор  
ОСАО «Ингосстрах»

дидатскую диссертацию и параллельно преподавал на кафедре международных валютно-кредитных отношений в родном институте.

Нужен был специалист по валютно-финансовым операциям, главный бухгалтер. Друзья позвали меня. Приступил к работе над проектом я в марте 1990 года. Открытое акционерное общество «Межкомбанк» было зарегистрировано 5 июня 1991 года под номером 306. Банк был основан молодой, но опытной четверкой банкиров: С. К. Овсянниковым, С. В. Тетерюковым, Д. К. Сухановым и мной. Председателем совета стал — Овсянников.

Мы уже имели совместный опыт первого банка и были не просто друзьями, а одинаково понимали философию бизнеса. Дело в том, что любой стиль руководителя, в моем представлении, это совокупность личного опыта и личных психологических качеств и задач компании.

Те, кто заканчивал Московский финансовый институт в середине 80-х годов, в некотором смысле сейчас управляют банковской системой. Мы — первое успешное поколение управленцев-рыночников. Учиться и делать карьеру начали в советский период, а основной наш профессиональный рост пришелся уже на рыночное время. И этот опыт перехода наложил, конечно, определенный отпечаток. Нас, например, почти не осталось в финансовой сфере. Физически тех, кто начинал коммерческое банковское дело в России, очень мало — в основном люди стали либо инвесторами, либо акционерами крупных компаний. С другой стороны, советское воспитание оставило свой след. Среди нас, например, нет представителей того типа людей, который встречается среди тех, кому сейчас примерно по 30–35 — тип агрессора, хищника. Такие люди ради прибыли и успеха вообще ни с чем не считаются. Я не верю в их жизненный успех — они несчастные люди. Достаточно хорошо зная их, могу говорить это уверенно. Они не принадлежат себе. Я, например, могу уехать, а структура будет работать, мне не надо бояться, что придут какие-то недруги и все разрушат. А они должны все учесть, ко всему быть готовы — потому что сами так построили свою жизнь. Конкуренция должна быть рыночной, цивилизованной, а не растаптывающей все вокруг. До сих пор уверен в этом.

---

---

## А. В. Григорьев

---

---

Мы считаем, что нужно профессионально относиться к обстоятельствам, которые в настоящее время складываются, а не полагаться только на свои связи или на возможность всех «замочить». Профессионализм должен учитывать рыночные условия и рыночную конкуренцию. Вопрос управления большими системами и вопрос выбора модели развития бизнеса для нас решается в пользу того, что называется, бизнес с человеческим лицом. Это не альтруизм. Если нужно, мы действуем не просто жестко, а очень жестко, но все действия должны быть честными и адекватными. Когда я согласился пойти в Межкомбанк, тогда еще никто вообще не понимал, что такое коммерческий банк. Но мне всегда хотелось работать именно в банке, еще в институте чувствовал себя наиболее комфортно на занятиях по банковскому делу. Поэтому, когда друзья предложили участвовать в создании банка, с удовольствием принял это предложение. Но тогда это был чистый венчур.

### Валютные операции в особо крупных размерах

Клиентами Межкомбанка стали ведущие российские экспортеры и импортеры. В том числе «Спецвнештехника» (преобразованная позже в Федеральное государственное предприятие «Росвооружение»), «Энергомашэкспорт», «Авиаэкспорт», «Тракторэкспорт», «Экспортлес», «Техмашимпорт», «Техностройэкспорт» и др.

Задачи были амбициозные — мы себя видели альтернативой Внешэкономбанку. До реформ операции на международном валютном рынке проводил только Внешэкономбанк и входящие в структуру СЭВ банки МБЭС и МИБ. После же кризиса в декабре 1991 года ВЭБ не мог оправиться три года. Кто-то должен был обслуживать внешнеторговые организации и на место Внешэкономбанка пришли коммерческие банки, получившие генеральную валютную лицензию: мы, Кредо-банк, Внешторгбанк, «Империал», Автобанк, Инкомбанк, позднее «Российский кредит» и другие. У нас была, насколько я помню, шестая генеральная валютная лицензия.

Половина нашего выпуска распределились в ВЭБ, они к нам тогда и перешли. Поэтому по-настоящему жестко мы конкурировали только с Инкомбанком.

По многим операциям мы обогнали всех. В частности, по операциям трейд-файненс (финансирование торговых поставок, т. е. аккредитивы, инкассо и т. п.).

31 декабря 1991 года был закрыт первый консолидированный валютный баланс в нашей стране. В других примерно ста российских банках, тоже уже имевших валютные лицензии, еще делались валютные и рублевые балансы отдельно. Свести их не могли, а мы в четвертом квартале 1991 года с компанией «Программбанк» разработали и внедрили необходимую программу. В 23 часа 20 минут баланс был сделан и, хотя он не сошелся на одну копейку, мы не стали его пересчитывать, стерли копейку и поспешили к новому столу.

С 1991 года в Межкомбанке внедрялись западные стандарты банковского дела, и к 1993 году по этим параметрам мы обошли Внешторгбанк. Это было признано даже конкурентами.

17 ноября 1992 года банк был принят в члены SWIFT. В январе 1995 года мы первые выпустили карточку American Express. После нас их стали предлагать банк «Оптимум» и Уникомбанк.

### **Заключение**

Межкомбанк был великолепным проектом. Лишь по вине правительства в итоге он оказался неудачным.

Мы продемонстрировали возможность реализовывать модель коммерческого банка с высочайшей культурой организации и технологией работы с крупными корпоративными клиентами. Проект был долгосрочный, поэтому мы успели создать очень высокую корпоративную культуру.

Я не думаю о карьере — мне сейчас уже не принципиально, какой пост занимать, мне принципиально, чем я занимаюсь, какую воплощаю идею. Жизнь не закончилась, впереди еще много интересного.